

Merre tart a kommunikációmenedzsment? Hátra és előre tekintés az Európai Kommunikációs Monitor alapján

Where is communication management headed? Looking back and looking ahead based on the European Communication Monitor



Absztrakt

A tanulmány célja a vállalati/szervezeti stratégiai kommunikáció helyzetének és trendjeinek áttekintése. Módszere a 2007 óta évente készített Európai Kommunikációs Monitor (European Communication Monitor, ECM) adatainak, eredményeinek összehasonlító elemzése. Az ECM a világ legrégebben futó, stratégiai kommunikációval foglalkozó empirikus kutatáson alapuló, évente megjelenő riportja. A tanulmány összegezi a kommunikációmenedzsment legfontosabb stratégiai kérdéseit, a kommunikációs vezetők kulcsfontosságú cselekvési területeit, eszközeit, kompetenciáit és kihívásait, 15 egymást követő évre visszatekintve. A tanulmány a Monitor eredményeiből levonható következtetésekkel zárul. Azt láthatjuk, hogy a technológia fejlődése állandó és növekvő kihívást jelent a kommunikációmenedzsment szakemberei számára. Mindezen új lehetőségek kihasználása és ehhez a szakemberek kompetenciáit fejlesztő képzések lehetnek a hajtóerők, amelyekkel a közönséggel való bizalmon alapuló kapcsolattartás biztosítható.

Kulcsszavak: stratégiai szervezeti kommunikáció, Európai Kommunikációs Monitor, trendek

Abstract

The purpose of the study is to review the situation and trends of corporate/organizational strategic communication. Its method is a comparative analysis of the data and results of the European Communication Monitor (ECM), prepared annually since 2007. ECM is the world's longest-running, annual report based on empirical research dealing with strategic communication. This study summarizes the most important strategic issues of communication management, the key areas of actions, tools, competencies and challenges of communication managers, looking back over 15 consecutive years. The study closes with conclusions that can be drawn from the results of the Monitor. It can be seen that the development of technology is a constant and growing challenge for communication management professionals. Taking advantage of all these new opportunities and trainings to develop the competences of professionals can be the driving forces for ensure a trust-based relationship with the public.

Key words: strategic organizational communication, European Communication Monitor, trends

JEL kód: M1

BEVEZETÉS

A 21. század eleje óta a média, a technológia és a közvélemény formálásának dinamikus fejlődése Európa-szerte átalakította a társadalmakat. Ez azt is megváltoztatta, ahogyan a vállalatok, non-profit szervezetek, kormányzati szervezetek és/vagy a nevükben dolgozó ügynökségek kommunikálnak a belső és külső érintettekkel.

A szervezetek azon gyakorlata, hogy a kommunikációt mások tájékoztatására, meggyőzésére vagy bevonására használják, nem új. De a 21. század eleje óta a társadalmaink növekvő mediatizációja miatt egyre fontosabbá vált egy megatrend: eszerint a vállalkozások, a kormányok, a non-profit szervezetek és más entitások stratégiájukat és annak kommunikálását a média logikájához igazítják (Zerfass et al., 2023). Ezt tovább erősítette a közösségi média és a digitális technológiák elterjedése, amelyek lehetővé teszik mindenki számára, hogy a nap bármely szakában tartalmat hozzon létre, üzeneteket osszon meg, kommentáljon és kapcsolatba léphessen.

A belső és külső érintettekkel folytatott kommunikációs tevékenységek tervezése és végrehajtása kompetenciák széles körét, erőforrásokat, struktúrákat és folyamatokat igényel. Ez a kommunikációs osztályok és külső szolgáltatók (ügynökségek és tanácsadók) területe. A szakma több százezer szakembert számlál Európában – a konkrét számról azért nincs megbízható statisztika, mert különböző kifejezések vannak használatban a tevékenységre, mint vállalati kommunikációmenedzsment, stratégiai kommunikáció, PR vagy egyszerűen csak kommunikáció. A fent nevezett területen dolgozó szakemberek számos kihívással néznek szembe, ugyanakkor egyre több lehetőséget látnak szakértelmük hasznosítására.

A 2007 óta évente készített European Communication Monitor (ECM) című jelentés áttekintést ad a terület változó státuszáról és a kialakulóban lévő vagy eltűnő irányairól, a kommunikációmenedzsment és PR szakma aktuális gyakorlatáról és jövőbeli fejlődési trendjeiről.

A tanulmány először rövid áttekintést ad a vonatkozó fogalmakról és azok értelmezéséről. Ezt követően az ECM három szakaszának témái, újonnan megjelenő jelenségei és trendjei kerülnek bemutatásra. A tanulmány a Monitor eredményeiből levonható következtetésekkel zárul.

1. FOGALMAK ÉS ÉRTELMEZÉSEK

Az internetre épülő információs forradalom következtében a kommunikációmenedzsment napjainkra globálissá vált. Ugyanakkor a globális jelenségek mellett számos, a kultúrától, a gazdasági, történelmi és társadalmi jellegzetességektől függő lokális jelenséget és értelmezést lehet azonosítani. Az alábbiakban áttekintjük a tanulmányban használt kulcsfogalmakat és értelmezéseiket, Borgulya és Konczosné (2019) tanulmányát alapul véve.

A *vállalati kommunikációmenedzsment* a „corporate communication” fogalomköréből nőtt ki. Tudománnyá az 1980-as években kezdett formálódni, angolszász/amerikai területeken, főleg az Egyesült Államokban és az Egyesült Királyságban. Az új tudományterület erősödését nemzetközi szervezetek és a tudományterület saját folyó-

iratainak megjelenése jelzi. Mivel a kommunikációmenedzsment alkalmazott tudomány, a kutatás a kezdetektől fogva szoros kapcsolatban áll a napi gyakorlattal.

A vállalati kommunikációmenedzsment összekapcsolódott a stratégiai menedzsment területtel. A stratégiai megközelítés a kommunikáció kereteinek újra értelmezését is igényelte (Hallahan et al., 2007). Az új értelmezés szerint egy szervezet missziójának megvalósítását szolgáló, a szervezeti célok elérését támogató céltudatos kommunikációját tekintik *stratégiai kommunikációnak*. Az értelmezés szerint a stratégiai kommunikáció menedzsmentje számos tudományterületet foglal magában, mint például a vállalati és menedzseri kommunikáció, a szervezeti kommunikáció, a közönségkapcsolatok, a marketingkommunikáció, a közösségi marketing, a nemzetközi kapcsolatok, a nyilvános diplomácia és egyes üzleti tevékenységekre szűkített kommunikációs területek. Bár egyes szerzők a kommunikációmenedzsment elnevezés helyett továbbra is a vállalati kommunikáció, vállalati stratégiai/integrált kommunikáció elnevezéseket használják, ezeket a vállalati kommunikációmenedzsment fogalommal azonos jelentésűnek tekintik.

Nehezen váltak szét a vállalati kommunikáció menedzsmentje és a Public Relations (PR) fogalomterületek. Ennek oka részben Grunig és Hunt definíciója volt: eszerint a PR a kommunikáció menedzsmentje egy szervezet és annak nyilvánossága között (Grunig-Hunt, 1984). A művet idéző szerzők egyenlőségjelet tettek a két fogalom közé, ez a vállalati kommunikációmenedzsment és a PR azonosítását vonta maga után. A német iskolák álláspontja szerint viszont a PR a vállalati kommunikáció egy területe, menedzselése a vállalati kommunikációmenedzsment hatáskörébe tartozik (Zerfass, 1996).

Az alapvetően a német iskolákhoz köthető szemlélet a hazai kutatásban a 2000-es évek első évtizedében jelenik meg. A terület művelésének jelentős állomása az MTA IX. Osztálya Gazdálkodástudományi Bizottsága keretében létrejött Kommunikációmenedzsment Albizottság (2012-től Munkabizottság) megalakulása 2008-ban (<https://kommenbiz.hu>). Kiemelendő a Munkabizottság tagjainak a nemzetközi és kultúráközi kommunikációmenedzsment területén végzett kutatása (a teljesség igénye nélkül néhányat említve: Borgulya-Deák, 2011; Borgulya-Konczosné, 2017; Primecz et al., 2011; Ablonczyné Mihályka-Tompos, 2011; Hidasi, 2011; Falkné Bánó, 2011; Bajzát, 2011; Borgulya-Kovács, 2018; Borgulya-Balogh, 2019) (Borgulya-Konczosné, 2019: 162-165.).

Az internetre épülő információs forradalom következtében a technológia meghatározó kihívásokat és lehetőségeket jelent a kommunikációs szakemberek számára. Az ECM minden évben jelzi, hogy a modern infokommunikációs eszközök (ICT) használatának két arca van. Egyrészt jelentős versenyelőnyt biztosítanak a szakember számára, másrészt mindennapi kihívásokat jelentenek. A big data[1] és az algoritmusok használata, az információáramlás sebességének és mennyiségének kezelése, a közösségi média és a mesterséges intelligencia használata következtében a médiát elárasztó fals információk, a bizalom és etika kérdései szorosan összefüggenek az ICT eszközök használatával.

[1] „A Big Data kifejezés a világszerte és folyamatosan előállított óriási mennyiségű adatra utal...A nagy adatmennyiség azonban önmagában nem Big Data, csak akkor, ha jellemezi a nagy terjedelem, sokféleség, gyors feldolgozási sebesség és megbízhatóság... Az adatok a weben találhatók, kinyerésük internet protokollokon keresztül valósul meg” (lexikon.uni-nke.hu)

Az ECM éves eredményeiből tehát azt látjuk, hogy az utóbbi években keletkezett kompetenciahiány oka a rendkívül gyorsan változó – elsősorban technológiai – tényezőkre vezethető vissza. A megoldás a folyamatos fejlesztés/képzés lehet, szervezeti, csapat és egyéni szintén.

2. AZ ECM EREDMÉNYEI ÉS ÉRTELMEZÉSÜK

A kutatást az Európai Public Relations Oktatók és Kutatók Szövetsége (European Public Relations Education and Research Association, EUPRERA) szervezésében egyetem kutatóinak a hálózata végzi évente. A kutatás vezetője Ansgar Zerfass professzor a Lipcsei Egyetemről. A kutatás eredményeit a www.communicationmonitor.eu oldalon teszik mindenki számára elérhetővé.

A Monitor 2007 óta (amikor a Twitter^[2] elindult) 2023-ig (amikor a ChatGPT^[3] színre lépett), tehát több mint 15 év során 50 ország közel 40 ezer válaszadójának az adatait mutatta be és értelmezte évente.

1. táblázat: A kutatási minta nagysága és a kutatásba bevont országok száma
(ECM 2007–2022)

Table 1 The size of the research sample and the number of countries included in the research
(ECM 2007–2022)

Évek	Minta nagysága (fő)	A felmérésbe bevont országok száma
2007	1 087	22
2008	1 500	37
2009	1 863	34
2010	1 955	46
2011	2 209	43
2012	2 185	42
2013	2 710	43
2014	2 777	42
2015	2 253	41
2016	2 710	43
2017	3 387	50
2018	3 100	48
2019	2 689	46

[2] A Twitter 2006 óta működő közösségi hálózat és mikroblog-szolgáltatás, amely lehetővé teszi a felhasználóknak, hogy rövid bejegyzéseket vagy egymásnak szánt üzeneteket írjanak. A név jelentése madárcsicsergés vagy egymást követő gyors hangok. 2023-ban a Twitter felvette az X nevet, elhagyva a korábbi kék madár logót ([google.com](https://www.google.com))

[3] A ChatGPT (Chat Generative Pre-trained Transformer) egy mesterséges intelligencia alapú generatív nyelvi modell, amelyet az OpenAI nevű cég fejlesztett ki. A modell képes emberi szöveges kommunikációra és interakcióra, valamint kérdésekre válaszolni és felhasználói igényekre reagálni ([google.com](https://www.google.com)).

2020	2 324	44
2021	2 664	46
2022	1 672	43

Forrás: ECM 2007–2023 alapján saját szerkesztés

Egy korábbi tanulmány (Konczosné et al., 2015) már foglalkozott a 2007 és 2015 közötti jellegzetességek elemzésével. Egy másik tanulmány (Konczosné-Jakab, 2021) pedig a 2016 és 2021 közötti, a Monitor által feltárt sajátosságokra és trendekre fókuszált. Ez utóbbi kiemelten foglalkozott a 2021-es ECM eredményeivel, hiszen a 2020 tavaszán bekövetkezett pandémia gyökeresen megváltoztatta a kommunikációmenedzsment területén dolgozók feladatait, kihívásait és a szükséges kompetenciákat. A 2023-as, összegző Monitor elemzése további adalékokkal szolgál a szakma és a vállalati kommunikáció kutatása számára.

2.1. ECM 2007–2015

Az alábbiakban áttekintjük a kutatásban 2007 és 2015 közötti állandó és évente megjelenő új elemeket.

Állandó elemek 2007 és 2015 között:

Az ECM kutatás céljait a 2007-es bevezető kutatás ismertette. Ezek az alábbiak voltak:

- a kommunikációmenedzsment trendjeinek nyomon követése stratégiai kérdések, gyakorlati területek, eszközök és erőforrások tekintetében;
- a PR változó kereteinek elemzése:
 - a kommunikációs csatornák/eszközök (várható) fejlődése,
 - a kommunikációmenedzsment legfontosabb (stratégiai) kérdései (megbirkózni a digitális evolúcióval és a közösségi hálóval),
 - interaktív kommunikáció biztosítása (online közösségek),
 - a feltörekvő interaktív csatornákkal való megbirkózás és ezek beépítése a vállalati kommunikációba (közösségi média, hálózatok és online videók).
- konkrét témák feltárása, mint például a fiatalok megszólítása (szakmai utánpótlás érdekében), innováció a kommunikációban, a bizalom szerepe a kommunikáció sikerében és a kommunikációs szakterület értékelésének kérdései (Zerfass et al., 2007).

Minden évben új elemek (konkrét, specifikus témák) is megjelentek a Monitorban. Ezek az alábbiak:

2008-ban az interaktív csatornák és online videók, a vállalati társadalmi felelősségvállalás, az értékelés és kommunikáció-kontrolling, az ügyfélkapcsolatok és a vezetői döntések álltak a középpontban (Zerfass et al., 2008).

2009-ben az interaktív kommunikáció, a közösségi média és annak kezeléséhez szükséges kompetenciák:

- az interaktív kommunikáció – online közösségek,
- a kommunikációs menedzsment kihívásai a recesszió és a médiaválság idején,

- kommunikációs vezetők szerepe és befolyása a vezetői döntésekre,
- fizetések és képzési igények,
- képzési és képzési követelmények (Zerfass et al., 2009).

2010–2012-ben a legnagyobb kihívásként az online kommunikáció és a *közösségi média*, valamint ezek fontossága és megvalósítása került a fókuszba, és az elvárt készségek vizsgálatára került sor. Ezen belül évente az alábbiak:

2010:

- online kommunikáció és közösségi média,
- a kiválóság és hatalom mutatói, tervezési eljárások, vezetési stílus,
- hozzájárulás a szervezeti célokhoz,
- a közösségi média perspektívái és korlátai,
- fizetések és munkával való elégedettség (Zerfass et al., 2010).

2011:

- közösségi média: irányítás, készségek és tevékenységek,
- olyan konkrét témák értékelése, mint a döntéshozatal, hatalom, bizalom, közösségi média készségek, a kommunikációs beruházások megtérülése, képzési igények, fizetések és a PR imázsa, valamint a szakma alternatív koncepciói,
- a kommunikációmenedzsment fejlődésének azonosítása különböző típusú szervezetekben, országokban és régiókban (Zerfass et al., 2011).

2012:

- közösségi média: fontosság, megvalósítás és készségek,
- etikai kihívások és normák,
- szakmai akkreditáció és minősítés,
- digitális technológiai ismeretek,
- fiatal szakemberek toborzása (Zerfass et al., 2012).

2013-ban a digitális kapuőrök és közösségi média kommunikáció volt a fókuszban:

- interakció konkrét kapuőrökkel és közönséggel a digitális szférában,
- közösségi média készségek és szakemberek általi használata,
- kommunikációs stratégiák a különböző generációk számára,
- stratégiák a vezetők kiválasztására,
- a válságok kezelése,
- megbirkózni a nemzetköziesedés kihívásaival (Zerfass et al., 2013).

2014-ben a fő hangsúlyt a digitális korszak szakmai kommunikációjára helyezték:

- hogyan tudják kezelni az információáramlást a kommunikációs szakemberek;
- hogyan formálják a fiatalabb „mindig online” kommunikációs szakemberek az alapvető elvárásokat, és
- hogyan kezelhetik a kommunikációs szakemberek a mobilkommunikációt: alkalmazások/applikációk (Zerfass et al., 2014).

2015-ben vizsgálták és vitatták a tömegmédia jövőbeli jelentőségét:

- a tömegmédiának a véleményformálásban és a stratégiai kommunikációban betöltött jövőbeli szerepét,
- olyan új fogalmakat, mint a tartalommarketing, márkaújságírás és anyanyelven reklámozás,
- a kommunikációs tevékenységek integrációját,
- a kommunikáció értéke magyarázatának alternatív módjait,
- a kommunikációs szakemberek sikerének mérését és értékelését,
- a kommunikációs osztályok és ügynökségek közötti együttműködés és konfliktus eseteit (Zerfass et al., 2015).

2.2. ECM 2016–2022

Az alábbiakban áttekintjük a 2016 és 2022 közötti eredményeket, új vizsgálati területeket és trendeket.

2016-ban került vizsgálatra a big data és az algoritmusok használata a stratégiai kommunikáció terén, amelyek új utakat jelenthetnek a kommunikációs felsővezetők és szakemberek számára.

- A nagy adatmennyiség drámaian megváltoztathatja a kommunikációs szakemberek munkáját. A digitális információk és a big data megnyitotta az ajtókat a meggyőzés hatékonyságának valós idejű, olcsó és nagyszabású tesztelése előtt, valamint felhasználó- és helyzetspecifikus tartalmak előállításához. Ennek ellenére az ECM empirikus eredményei jelentős eltérést mutatnak az algoritmusok észlelt fontossága és alkalmazásuk között: a válaszadók mindössze 59,3 százaléka fordított nagy figyelmet a big data-ról folytatott vitákra.
- A 2016-os Monitor a kommunikációs szakemberek növekvő stratégiai szerepét jelzi. A munkatársak kompetenciái a szervezeti siker kulcsfontosságú hajtóerői. A Monitor azonban megállapítja, hogy a közösségi média kompetenciáinak szintje középszerű, és hasonló a helyzet a menedzsment kompetenciák terén is (Zerfass et al., 2016).

2017-ben a kutatás a következő trendeket tárta fel: vizualizáció és robotok, a hipermodernitás hatása és a stratégiai kommunikációban végzett benchmarking.

- Egyre vizuálisabb társadalomban élünk. A válaszadók 53,3 százaléka alacsonynak becsülte a vizuális kommunikációs készségeit. A szoftver robot applikációk növekvő kereskedelmi és politikai alkalmazása ellenére az ECM 2017 adatai azt mutatják, hogy ezt a jelenséget sok európai kommunikációs szakember figyelmen kívül hagyja. Csak egyharmada követi ezen applikációkról szóló vitát, és 15,9 százaléknak fogalma sincs a témáról.
- További téma volt a hipermodernitás^[4] és következményei a kommunikációra. Az európai kommunikációs szakemberek 71,5 százaléka tanúja az országukban

[4] A hipermodernitás társadalmainak közös jellemzője a kockázatra való érzékenység, a tudományos, közéleti, politikai vitáknak a kockázat, biztonság, prevenció iránti rögeszmés érdeklődése (Keszeg, 2009).

a hipermodern kultúra irányába mutató kulturális átalakulásnak, olyan jellemzőkkel, mint a folyamatos változás, a decentralizált informatika, a munkaerő gyors alkalmazkodása, a kreativitás és a felelősség etikája.

- Szintén vizsgálták a kommunikáció hozzájárulását a szervezeti sikerhez, a kommunikációs csatornák fejlődését, a terület stratégiai kérdéseit és a kiválóság jellemzőit (Zerfass et al., 2017).

2018-ban a kutatás azt vizsgálta, hogyan tudják kezelni az álhíreket, ezek kezelésére a közösségi médiát, valamint az európai kommunikációs szakembereknek a munkakörnyezetükkel való elégedettségét. A következőket állapították meg.

- Az európai szervezetek 22,5 százalékának a hírnevét érintették az álhírek az elmúlt hónapokban. A félrevezető tartalom fő forrásai a közösségi média (81,3%), de a tömegmédia (59,6%) is óriási szerepet játszik. E kihívások ellenére az érintett szervezetek mindössze 12 százaléka alakított ki fejlett rutinokat a (potenciális) álhírek azonosítására. Annak ellenére, hogy egyre több szervezetet érintenek és támadnak meg az álhírek, többségük nem áll készen azok megfelelő kezelésre. Csak a környezet és az adatfolyamok megfigyelésével lehet előre észrevenni, hogy hamis hírek merülnek fel, és azonnal eldönteni, hogy hogyan kell kezelni őket. Noha a legfontosabb hírforrás a tömegmédia és a közösségi média, a kommunikációs egységek és ügynökségek csupán 28,4 százaléka készít ezeken alapuló napi jelentéseket.
- Szintén vizsgálták a munka iránti elkötelezettséget és stresszt, a munkával való elégedettséget és annak hajtóerejét, valamint a kommunikációs egységek vezetőinek helyzetét. A válaszadók 27,9 százaléka jelez komoly stressz-problémát, amelyek kezelésére nincs kidolgozott módszer. Összehasonlítva a 2000-es és 2014-es munkával való elégedettségi faktort, annak folyamatos csökkenése látható. A válaszadó kommunikációs szakemberek 28,9 százaléka tervez munkahelyváltást a következő 12 hónapban. Ugyanakkor, ha a másik oldalról nézzük, a kommunikációs szakemberek kétharmada elégedett a munkájával (Zerfass et al., 2018).

2019-ben a bizalom, az átláthatóság és a mesterséges intelligencia került a vizsgálat fókuszába.

- A válaszadó kommunikációs szakemberek nagy többsége úgy érzi, hogy a munkatársaik, a közvetlen főnökeik, a belső és külső érdekeltjeik, érintettjeik (stakeholdereik) bíznak bennük. Ugyanakkor a top menedzsment részéről csak 67 százalékuk, a véleményformálók (influencerek) és a folyamatos bejegyzéseket tartalmazó weboldalt működtetők (bloggerek) részéről 47 százalékuk, az újságírók részéről 39 százalékuk, míg a közemberek részéről 27 százalékuk érez bizalmat.
- A válaszadók nagy része (77%) úgy látja, hogy a mesterséges intelligencia teljes egészében meg fogja változtatni a kommunikációs szakmát. Ugyanakkor nehéz biztosítani az ennek használatához szükséges kompetenciákat (Zerfass et al., 2019).

A **2020**-as felmérés – a stratégiai kérdések és a kommunikációs csatornák szerepének a vizsgálata mellett – feltárta az etikai kihívásokat és erőforrásokat, a digitális adatok, készülékek és eszközök biztonsága (kiber-biztonság) és kommunikáció kérdését, a nemi

egyenlőség kérdését, továbbá a kommunikációs szakemberek jelenlegi kompetenciáinak a helyzetét és a jövő elvárásait, ezek fejlesztésére vonatkozóan.

- Az etikai kihívásokra vonatkozóan az látszik, hogy a digitális kommunikációs csatornák teljesen új etikai kihívásokat hoznak magukkal, de a kommunikációs szakemberek nagy része híján van ezek naprakész kezelése forrásainak.
- Négyből három kommunikációs osztály több női munkatársat foglalkoztat, mint férfit. Ugyanakkor a felső vezetőknek csupán fele nő. Ennek legjelentősebb okait két dologban azonosították: egyrészt a rugalmasság hiányában, másrészt a szervezet átláthatatlan támogatási elveiben.
- A kommunikációs szakemberek félnek a webhelyek és a közösségi média fiókok feltörésétől – gyakran részt vesznek a kiber-biztonsági kérdések kezelésében, de ritkán segítenek az ellenálló képesség növelésében. Óriási *kompetencia-szakadék*ról számol be a jelentés a technológia és az adatkezelés területén, annak ellenére, hogy a kommunikációs szakemberek átlagosan 19 tréning napon vettek részt 2019-ben (Zerfass et al., 2020).

A **2020-as és a 2021-es** évben mindannyiunk életét beárnyékolta a globális pandémia.

- Nőtt a belső kommunikáció és a társadalmi kapcsolatok jelentősége. A kríziskommunikáció és a digitális készségek még soha nem voltak ilyen fontosak. A krízis utáni újjáépítés és helyreállítás kulcstényezőjévé vált a stratégiai kommunikáció és a kommunikáció digitális átalakítása. Így a 2021-es ECM felmérés fókuszában a kommunikációs technológiák és a digitális infrastruktúra állnak.
- A szakemberek különböző feladatokat látnak el egyidejűleg a mindennapi munkájuk során. Figyelemre méltó a fokozódó tanácsadói szerep, amellyel segítik a felső vezetést jobb üzleti döntések meghozatalában. Továbbá egyre jelentősebb a szerepük a vezetők és a kollégák coachingjában és/vagy a tanácsadásban a hierarchia minden szintjén.

A **2022-es** felmérés a sokszínűséget és befogadást, az empátikus vezetést, a technológiát (CommTech), a tanácsadást, a stratégiai kérdéseket és a kiváló kommunikációs osztályok jellemzőit vizsgálja, 43 ország 1 672 szakemberének válaszai alapján.

2.3. ECM 2023

A **2023-as** összegzés a 15 év legfontosabb stratégiai kérdéseire való visszatekintést ötvözi az előre tekintéssel, hogy meghatározza a kommunikációs vezetők számára legfontosabb öt cselekvési területet a kutatási eredmények és a legfrissebb szakirodalom összegzése alapján.

Az összefoglaló alapján az európai kommunikációmenedzsment legfontosabb stratégiai kérdései 2007 és 2022 között az alábbiak voltak:

1. A bizalom kialakítása és fenntartása
 - 2007 óta folyamatosan fontosnak tartják az európai kommunikációs vezetők.
 - 2018 óta minden évben a legfontosabb kérdés.

2. Az üzleti stratégia és a kommunikáció összekapcsolása
 - Stratégiai kérdés az ECM első tíz évében.
 - Hirtelen visszaesés 2019-ben, mivel az operatív kérdések egyre fontosabbá váltak, de most ismét emelkedőben van.
3. A fenntartható fejlődés és a társadalmi felelősségvállalás kezelése
 - 2018-ig a gyakorlati szakemberek kevesebb, mint egyötöde részesítette előnyben.
 - Azóta folyamatos emelkedésben, 2020 óta pedig az első három között.
4. Az információáramlás sebességének és mennyiségének kezelése
 - 2014 óta mindig napirenden van.
 - Az új technológiával való lépéstartás folyamatos kihívását tükrözi.
5. Big data és/vagy algoritmusok használata a kommunikációhoz
 - 2016-ban már fontos stratégiai kérdésként azonosították.
 - Azóta Európában minden negyedik kommunikátor folyamatosan kiemelten relevánsnak értékeli.

A visszatekintés azt mutatja, hogy a megkérdezett kommunikátorok két témára fókuszáltak: a bizalomépítés, illetve a bizalom fenntartása, valamint az üzleti stratégia és a kommunikáció összekapcsolása. Az érintettek által a szervezetekbe vetett bizalom értékes immateriális erőforrás, amely gyakran kommunikációs tevékenységeken alapul. Nem meglepő, hogy a kommunikátorok fontosnak tartják a bizalom kiépítését és fenntartását – de az a tény, hogy ezt folyamatosan előnyben részesítik számos más, a kommunikáció által létrehozott értékkel szemben, megerősíti, hogy a bizalom elengedhetetlen a kiváló szervezetekhez (Tench et al., 2017). A kommunikációmenedzsment és az átfogó szervezeti célok összehangolása egy másik állandó kérdés. A kommunikáció hatékonyságának a mérésével és értékelésével kapcsolatos kutatások (Buhmann–Volk, 2022) számos olyan megoldást kínálnak ma, amelyek valószínűleg még nem épültek be a gyakorlatba.

Az érdekelt felek fenntarthatósággal és társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos elvárásai 2008-ig a kommunikátorok fő témái voltak, de 2008 és 2022 között kevésbé voltak fókuszban. Azt láthatjuk, hogy mára ismét a három legfontosabb stratégiai kérdés közé tartoznak. Még nagyobb súlyt kap az információáramlás megnövekedett sebességével és volumenével kapcsolatos kihívások és lehetőségek felmérése a digitalizált és globalizált világban.

3. ELŐRE TEKINTÉS ÉS KÖVETKEZTETÉSEK

A következő évtized hajtóerőit az alábbiakban határozzák meg az ECM 2023-ban.

1. Fejlett technológia és adathasználat

A digitalizáció a kommunikációs osztályok és tanácsadók vagy ügynökségek gyors átalakulásának kényszerítő hajtóereje és gerince. Ez az átalakulás jóval túlmutat az érintettek

közötti kommunikáció új csatornáin és formáin. Alapvetően befolyásolja a kommunikációmenedzsment struktúráit és munkafolyamatait.

A kommunikációs vezetők még soha nem szembesültek ilyen nagy lehetőségekkel és kockázatokkal egyszerre. A CommTech, a big data és a mesterséges intelligenciára épülő szolgáltatások fokozhatják a szervezeti kommunikáció hatékonyságát és eredményességét, de veszélyeztetik a kommunikációs osztályok és ügynökségek jelenlegi üzleti modelljeit is. A helyzethez igazodó átalakulási stratégiákra és bátor vezetésre van szükség a továbblépéshez.

2. Ritka kompetenciák és új szerepek a szakemberek számára

Ahhoz, hogy a stratégiai kommunikáció szakemberei el tudják érni céljaikat, tudásuknak, készségeiknek és személyes jellemzőiknek a fejlesztése szükséges. Az utóbbi években keletkezett kompetencia-hiány oka a rendkívül gyorsan változó, elsősorban technológiai tényezők, mint például a nagy adathalmazok használata és kezelése, kommunikációra való felhasználása, új médiaplatformok és formátumok térnyerése, az álhírek leküzdése, valamint a generatív mesterséges intelligencia (AI) elkerülhetetlen térnyerése. A Communication Excellence (Kommunikációs Kiválóság) (Tench et al., 2017) című könyv szerzői a kommunikációmenedzsment professzionalizációjának három dimenzióját vázolták fel: a szervezet (mentoring és networking), a csoport (tréning) és az egyén (önfejlesztés) dimenzióit.

3. A közönség elérése és befolyásolása egy hiper-kapcsolatos világban

A világ napról napra kisebb lesz: az internet megjelenése óta az információk azonnal és egyidejűleg terjednek. A globalizált média – az analóg és a digitális – hiper módon összekapcsolt világot hoz létre, amelynek gerincét számítógépes hálózatok alkotják, nyelve digitális, küldői globálisan elosztottak és globálisan interaktívak. Egyre könnyebb és egyre nehezebb is a közönség elérése és befolyásolása. Életünk média logikához való igazítása új utakat kíván. Az új utakat az alábbiakban jelölük ki:

- Az összes kommunikációs csatorna fontosságának egyértelmű konvergenciája. Napjainkban az érdekelt felekkel való hatékony és eredményes kommunikációt az összes csatornán, minden alkalmas platformon és médian keresztül kell lebonyolítani.
- A médiatartalom hibridizációja, amelyet a márkaújságírás, a tartalommarketing és a natív reklámok példáznak, megköveteli a kommunikációs diszciplínák mélyebb integrálását a szervezetekben.
- A stratégiai kommunikáció vizuális fordulata a digitális média, a kiterjesztett valóság (AR), a virtuális valóság (VR) és a párhuzamos világok (például a metaverzum) fejlődésén keresztül új megközelítéseket és megoldásokat igényel.

4. Rendkívüli csapatok vezetése és motiválása

Az Európai Kommunikációs Monitor tanulmányai azon kevesek közé tartozik, amelyek következetesen és rendszeresen vizsgálták a kommunikációmenedzsment területén a vezetést és a csapatépítést. Az egyik legfontosabb kihívás, amellyel a szervezetek vezetői szembesülnek, egy olyan szervezeti kultúra előmozdítása, amely hozzájárul az üzleti sikerhez. Ezen a területen az egyik kritikus téma a fentről lefele és lentől felfelé irányuló nézőpontok konvergenciája: a fentről lefele (top-down) nézőpont a vezetők viselkedését helyezi fókuszba, míg az alulról felfelé (bottom-up) irányuló perspektívák azt, hogy a csapattagok hogyan gondolkodnak és cselekednek, ami a partnerség fogalmát eredményezi. Vizsgálták a szervezeti kultúra és a vezetői teljesítmény szerepét a kommunikációs osztályok és ügynökségek eredményessége és hatékonysága szempontjából. Ugyancsak vizsgálták a vezetői kiválóságot, és annak hatását a csapattagok munkával való elégedettségére és elkötelezettségére. A kreativitás és az innováció forrásának e vizsgálatok is a sokféleséget, az egyenlőséget és a befogadást állapították meg. Napjaink szervezeteinek vezetői számára folyamatos kihívást jelent, hogy miként tudják hasznosítani a női kollégák készségeit a munkahelyen. Bár a legtöbb szakember elismeri a nemek közötti egyenlőség javulását országában, az ECM longitudinális adatai azt mutatják, hogy Európában négy kommunikációs osztályból és ügynökségből három több nőt foglalkoztat, mint férfit, de még mindig csak minden második vezető nő, és kevesebb fizetést kapnak.

Az alábbi téziseket fogalmazták meg a kommunikációs csapatok vezetéséről és motiválásáról:

- A kommunikációs vezetőknek meg kell erősíteniük a megosztott hatalmon és az együttműködésen alapuló döntéshozatalt, az ezeken alapuló befogadó vezetést a támogató csapatkultúra kialakítása érdekében.
- Az érdekes feladatokból, karrierlehetőségekből és a felettesek megbecsüléséből fakadó munkával való elégedettség kulcsfontosságú tényező a kommunikátorok elkötelezettségében – ennek kiaknázása prioritás kell, hogy legyen.
- A különböző kollégák tapasztalatainak és készségeinek egyesítése teszi lehetővé, hogy támogassák a szervezetek sokszínűségére, egyenlőségére és befogadására irányuló kezdeményezéseit.

5. Kapcsolatok építése a félretájékoztatás és a bizalmatlanság idején

Az elmúlt években sok országban folyamatosan csökken a médiába és más intézményekbe vetett bizalom. Ezzel egyidőben a stratégiai kommunikáció gyakorlatát egyre inkább az úgynevezett „igazság utáni társadalom” kialakulásához kapcsolják. A kommunikációs szakemberek körében ez a tendencia aggályokat vet fel a stratégiai kommunikáció és a szakma egészének vélt legitimitását illetően. Ez problémát jelent, nem utolsósorban azért, mert a kommunikátoroknak belső és külső bizalomra van szükségük ahhoz, hogy fenntartható kapcsolatokat építsenek ki az érintettekkel és elérjék a kommunikációs célokat. Az ECM több éven keresztül betekintést adott a kommunikációba vetett

bizalom szintjét befolyásoló fontos társadalmi trendekbe, és abba, hogy ezek a trendek hogyan akadályozzák a kommunikátorok kapcsolatépítési képességét. Azt is feltárták, hogy a szakemberek milyen módon kezelhetik és reagálhatnak a felmerülő kihívásokra. A félinformációk (misinformation), a hamis információk (disinformation), az álhírek (fake news) vagy a kontextusból kiragadott torzítások (maininformation) tömegessé válása alapvető kihívások elé állítja az egyre inkább digitalizálódó információs társadalmainkat. Az információs zavarok különböző formáinak kezelése prioritás a stratégiai kommunikátorok számára is, akik a bizalom kiépítésére és fenntartására törekszenek. Amint az új platformok és mesterséges intelligencia által vezérelt eszközök tovább súlyosbítják ezeket a kihívásokat, a gyakorlati szakembereket és a kutatókat egyaránt foglalkoztatni fogja a célirányos és hiteles érdekelt felek bevonása módjainak keresése. Megoldásként az alábbiakat javasolják:

- A közösségi média platformok olyan környezetet hoztak létre, amelyben a félretájékoztatás virágzik – a kommunikátoroknak kortárs digitális eszközöket kell használniuk az információzavar megfigyelésére és kihívásaira.
- A hitelesség, az érzelmi elkötelezettség és a történetmesélés kulcsfontosságúak a hatékony kommunikációhoz egy igazság utáni társadalomban, különösen akkor, ha az érintettek erősen érintettek, például válsághelyzetekben.
- Nagyobb figyelemre van szükség a konkrét és alkalmazható etikai irányelvek iránt, mivel a mesterséges intelligencia által támogatott, autonóm kommunikációs formákra való áttérés új kihívásokat jelent a bizalom kiépítésében és fenntartásában.

4. ÖSSZEGRÖZÉS

A tanulmány arra a kérdésre kereste a választ, hogy merre tart a kommunikációmenedzsment. Az előre tekintést az eddigiekre alapozva a tanulmány összegezte a kommunikációmenedzsment 2007 óta felmerülő legfontosabb stratégiai kérdéseit, a kommunikációs vezetők kihívásait, kulcsfontosságú cselekvési területeit, eszközeit, a szükséges kompetenciákat, a vezetés, a bizalom és a csapatok szerepét, a 2007 óta megjelenő Európai Kommunikációs Monitor alapján.

Az európai kommunikációmenedzsment legfontosabb stratégiai kérdései az alábbiak voltak:

- a bizalom felépítése és megtartása,
- az üzleti és a kommunikációs stratégia összekapcsolása,
- a fenntartható fejlődés és a társadalmi felelősségvállalás kezelése,
- az információáramlás sebességének és mennyiségének kezelése,
- big data és/vagy algoritmusok használata a vállalati kommunikációhoz.

Azt láthatjuk, hogy a technológia fejlődése állandó és növekvő kihívást jelent a kommunikációmenedzsment szakemberei számára (is). A jövőre vonatkozó legfontosabbnak megjelölt feladatok mindegyike a technológiával és az óriási mennyiségű adat kezelésével kapcsolatos. Ezt kiegészítve arra fókuszálnak, hogy ebben a technológia orientált és technológia vezérelt világban miképp lehet mindezzel lépést tartani,

valamint megtartani az emberi kapcsolatokat, a bizalmat. Az ECM válaszadó kommunikációs szakemberei a következő évtizedre előre jelzett legfontosabb hajtóerőket az alábbiakban látják:

- a fejlett technológia és adathasználat lehetőségeinek a kihasználása,
- a szakemberek kompetenciáinak fejlesztése,
- a közönség elérése és befolyásolása a hiperkapcsolatos világban,
- bizalomépítés a félretájékoztatás és a bizalmatlanság idején.

Annak vizsgálata, hogy merre tart a kommunikációmenedzsment, hogyan reagál a változásokra, komplex terület. A komplexitás azt eredményezi, hogy a vállalatot érintő valamennyi környezeti vagy belső szervezeti változás a kommunikáció számos területét érinti. Tanulmányunk és annak alapját adó ECM sok nézőpontból reflektál korunk felgyorsult és sokirányú változásaira.

Az ECM évről évre elérhető eredményeinek a tanulmányozása nemcsak a téma kutatásával foglalkozó kollégáknak ajánlható, hanem a gazdaságban, a vállalati és közszférában működő cégek/szervezetek vezetőinek és a kommunikációs szakembereknek egyaránt.

IRODALOMJEGYZÉK

- Ablonczyné Mihályka, L.-Tompos A. (2011) Az OPTI-COM projekt kutatási tevékenységeinek bemutatása. In Borgulya Á.-Deák Cs. (Szerk.): *Vállalati kommunikáció a 21. század elején*. Z-Press, Miskolc. 287–294.
- Bajzát T. (2011) Az interkulturális kompetencia elméletének és fejlesztésének legújabb eredményei, az idegennyelv-tudás és az interkulturális kompetencia vállalati elvárásai. In Borgulya Á.-Deák Cs. (Szerk.): *Vállalati kommunikáció a 21. század elején*. Z-Press, Miskolc. 295–304.
- Borgulya Á.-Konczosné Szombathelyi M. (2019) A vállalati kommunikációmenedzsment kutatása – nemzetközi és hazai perspektívából. *Vezetéstudomány*, 1, 12, 161–172. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.14>
- Borgulya Á.-Deák Cs. (Szerk.) (2011) *Vállalati kommunikáció a 21. század elején*. Z-Press, Miskolc.
- Borgulya Á.-Konczosné Szombathelyi M. (Szerk.) (2017) *Vállalati kommunikációmenedzsment*. L'Harmattan Kiadó, Budapest.
- Borgulya Á.-Kovács É. (2018) A klaszterkommunikáció és határterületei kutatásának kurrens témái: felvetések és bepillantás a szakirodalomba. *Tér – Gazdaság – Ember*, 2, 67–87.
- Borgulya Á.-Konczosné Szombathelyi M.-Szondi Gy. (2015) Nemzetközi vállalatok országhatáron átvívelő belső kommunikációjának menedzsmentje. *Vezetéstudomány*, 46, 9–10, 12–24. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2015.09.02>
- Borgulya Á.-Balogh G. (2019) Ipari klaszterek kommunikációja. *Vezetéstudomány*, 50, 1, 29–42. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.01.03>
- Buhmann, A.-Volk, S. C. (2022) Measurement and evaluation: Framework, methods, and critique. In J. Falkheimer-M. Heide (Eds.): *Research handbook on strategic communication*. Edward Elgar. pp. 475–489.
- Falkné Bánó K. (2011) Virtuális osztálytermi tréning (VCT) a jövő interkulturális tréningformája. In Borgulya Á.-Deák Cs. (Szerk.): *Vállalati kommunikáció a 21. század elején*. Z-Press, Miskolc. 305–314.

- Grunig, J. E.-Hunt, T. (1984) *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Hallahan, K.-Holtzhausen, D.-van Ruler, B.-Verčič, D.-Sriramesh, K. (2007) Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1, 1, pp. 3– 35. <http://dx.doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Hidasi J. (2011) A globalizáció és a nemzetköziesedés vetületei. In Borgulya Á.-Deák Cs. (szerk.): *Vállalati kommunikáció a 21. század elején*. Z-Press, Miskolc. 189–200.
- Keszeg A. (2009) A kockázat kultúrái. *Korunk*, 20, 6, <https://epa.oszk.hu/00400/00458/00150/index979f.html>
- Konczosné Szombathelyi, M.-Waldbuesser, P.-Ralph T. (2015) Digital age: Information and communication technologies, tools and trends for communication management. In Baranyi, P. (szerk.): *6th IEEE Conference on Cognitive Infocommunications CogInfoCom 2015 Proceedings*. pp. 229-234. <https://doi.org/10.1109/CogInfoCom.2015.7390596>
- Konczosné Szombathelyi M.-Jakab P. (2021) Stratégiai kommunikáció: status quo és trendek az Európai Kommunikációs Monitor alapján. In Konczosné Szombathelyi, M.-Balogh G.-Jarjabka Á. (szerk.): *Kommunikáció - Gazdaság - Kultúra - Nyelv: 50 éve a közgazdász képzés szolgálatában. Tiszteletkötet Borgulya Istvánné részére*. PTE KGK Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Pécs. 70–83.
- Primecz, H.-Romani, L.-Sackmann, S. (2011) *Cross-Cultural Management in Practice: Culture and Negotiated Meanings*. Edward Elgar Publ., Cheltenham.
- Tench, R.-Verčič, D.-Zerfass, A.-Moreno, A.-Verhoeven, P. (2017) *Communication excellence. How to develop, manage and lead exceptional communications*. Palgrave Macmillan.
- Zerfass, A. (1996) *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations*. Opladen: Westdeutscher Verlag

EUROPEAN COMMUNICATION MONITOR KIADVÁNYOK:

- Zerfass, A.-Tench, R.-Verčič, D.-Moreno, A.-Buhmann, A.-Hagelstein, J. (2023) *European Communication Monitor 2023. Looking back and ahead: 15 years of research on strategic communication*. EUPRERA/EACD, Brussels.
- Zerfass, A.-Moreno, A.-Tench, R.-Verčič, D.-Buhmann, A. (2022) *European Communication Monitor 2022. Exploring diversity and empathic leadership, CommTech and consulting in communications. Results of a survey in 43 countries*. EUPRERA/EACD, Brussels.
- Zerfass, A.-Buhmann, A.-Tench, R.-Verčič, D.-Moreno, A. (2021) *European Communication Monitor 2021. CommTech and digital infrastructure, video-conferencing, and future roles for communication professionals. Results of a survey in 46 countries*. Brussels: EUPRERA/EACD, Brussels.
- Zerfass, A.-Verhoeven, P.-Moreno, A.-Tench, R.-Verčič, D. (2020) *European Communication Monitor 2020. Ethical challenges, gender issues, cyber security, and competence gaps in strategic communication. Results of a survey in 44 countries*. EUPRERA/EACD, Brussels.
- Zerfass, A.-Verčič, D.-Verhoeven, P.-Moreno, A.-Tench, R. (2019) *European Communication Monitor 2019. Exploring trust in the profession, transparency, artificial intelligence and new content strategies. Results of a survey in 46 countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin.
- Zerfass, A.-Tench, R.-Verhoeven, P.-Verčič, D.-Moreno, A. (2018) *European Communication Monitor 2018. Strategic communication and the challenges of fake news, trust, leadership, work*

stress and job satisfaction. Results of a survey in 48 countries. Brussels: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin.

- Zerfass, A.-Moreno, A.-Tench, R.-Verčič, D.-Verhoeven, P. (2017) *European Communication Monitor 2017. How strategic communication deals with the challenges of visualisation, social bots and hypermodernity. Results of a survey in 50 Countries.* EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin, Brussels.
- Zerfass, A.-Verhoeven, P.-Moreno, A.-Tench, R.-Verčič, D. (2016) *European Communication Monitor 2016. Exploring trends in big data, stakeholder engagement and strategic communication. Results of a survey in 43 Countries.* Brussels: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin.
- Zerfass, A.-Verčič, D.-Verhoeven, P.-Moreno, A.-Tench, R. (2015) *European Communication Monitor 2015. Creating communication value through listening, messaging and measurement. Results of a Survey in 41 Countries.* Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media
- Zerfass, A.-Tench, R.-Verčič, D.-Verhoeven, P.-Moreno, A. (2014) *European Communication Monitor 2014. Excellence in Strategic Communication – Key Issues, Leadership, Gender and Mobile Media. Results of a Survey in 42 Countries.* EACD/EUPRERA, Helios Media, Brussels.
- Zerfass, A.-Moreno, A.-Tench, R.-Verčič, D.-Verhoeven, P. (2013) *European Communication Monitor 2013. A Changing Landscape – Managing Crises, Digital Communication and CEO Positioning in Europe. Results of a Survey in 43 Countries.* EACD/EUPRERA, Helios Media, Brussels.
- Zerfass, A.-Verčič, D.-Verhoeven, P.-Moreno, A.-Tench, R. (2012) *European Communication Monitor 2012. Challenges and Competencies for Strategic Communication. Results of an Empirical Survey in 42 Countries.* EACD/EUPRERA, Helios Media, Brussels.
- Zerfass, A.-Verhoeven, P.-Tench, R.-Moreno, A.-Verčič, D. (2011) *European Communication Monitor 2011. Empirical Insights into Strategic Communication in Europe. Results of a Survey in 43 Countries.* EACD/EUPRERA, Helios Media, Brussels.
- Zerfass, A.-Tench, R.-Verhoeven, P.-Verčič, D.-Moreno, A. (2010) *European Communication Monitor 2010. Status Quo and Challenges for Public Relations in Europe. Results of an Empirical Survey in 46 Countries.* EACD/EUPRERA, Helios Media, Brussels.
- Zerfass, A.-Moreno, A.-Tench, R.-Verčič, D.-Verhoeven, P. (2009) *European Communication Monitor 2009. Trends in Communication Management and Public Relations. Results of a Survey in 34 Countries.* EACD/EUPRERA, Helios Media, Brussels.
- Zerfass, A.-Moreno, A.-Tench, R.-Verčič, D.-Verhoeven, P. (2008) *European Communication Monitor 2008. Trends in Communication Management and Public Relations – Results and Implications.* University of Leipzig/Euprera, Leipzig.
- Zerfass, A.-Van Ruler, B.-Rogojinaru, A.-Verčič, D.-Hamrefors, S. (2007) *European Communication Monitor 2007. Trends in Communication Management and Public Relations – Results and Implications.* University of Leipzig /Euprera, Leipzig.

INTERNETES FORRÁSOK:

- <https://lexikon.uni-nke.hu/szocikk/big-data/>
- <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=twitter>
- <https://www.google.com/search?q=chat+GPT>